



DA GESTÃO UNIVERSTÁRIA À GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PRÁTICA DO SINCRONISMO ORGANIZACIONAL?

ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE

RESUMO

O presente artigo levanta questões em torno da contribuição da gestão do conhecimento para a que lhe dá suporte – a gestão universitária, a necessidade de mudanças de conceitos e de paradigmas de gestão e a prática do sincronismo organizacional. Este estudo teórico de caráter exploratório e descritivo, tem sua base nos princípios de: 1- anel tetralógico de Morin (2004) - ordem-desordem-interação-organização; 2 – na visão plana, de Friedman (2007) de acesso e de uso de tecnologias possíveis; e 3 da necessidade em desenhar uma dimensão aproximada de competências King (2002) e redesenhar estruturas e valores intangíveis. A partir da estrutura acadêmica que orienta valores para uma moderna gestão, defendemos de que conceitos de gestão administrativa devem ser desconstruídos, para reconstruir um novo ciclo a ser praticado e fortalecido entre estruturas administrativa e acadêmica.

Palavras-chave: Gestão. Sincronismo organizacional. Redesenhos de estruturas.

I – INTRODUÇÃO

Todo contexto organizacional cultiva certo nível desafiador, quando nos propomos a investigar, - numa expressão forte de um estudo, na intenção em verificar variáveis que expressam a razão desse contexto. E todo resultado percebido, surge da congruência prática de suas ações – envolvendo estratégias, processos e pessoas ou agentes, dentro de um sincronismo organizacional mínimo para expressar o objeto desse contexto e justificar sua estrutura, suas ações e a razão de sua constituição como organização, atuante e responsável pela sua participação societária.

Vale observar que o título deste estudo trata da gestão universitária à gestão do conhecimento, questionando a presença de um sincronismo organizacional. Está assim concebido por entendermos que a estrutura acadêmica atua a partir de um suporte expressivo gerenciado, de forma ampla, por uma gestão universitária e que, disponibilizando todos os recursos para as atividades fins, permite a disseminação dos princípios da gestão do conhecimento. Chama-nos atenção, por outro lado, que esta prática no contexto acadêmico-didático nem sempre se faz presente em uma gestão administrativa e de execução. Por conta disto há, de forma natural, um ciclo que está sustentado por um contrato psicológico firmado entre estruturas, onde podemos constatar um sincronismo organizacional, mesmo que por vezes, em um contrato violado.

E na intenção em verificar níveis ou padrões desse sincronismo e encontrar possíveis respostas, é que propomos uma avaliação da gestão universitária e da gestão do conhecimento – se assim podemos ousar considerar uma avaliação, mas ao menos apontar para alguns de seus valores, na direção de:

- questionar o uso prático de recursos teóricos disseminados e avaliar os níveis de proximidade de estruturas administrativa e acadêmica, ou de planos, como assim tratada neste estudo;

- identificar alguns fatores contributivos para uma prática colaborativa, e em uma visão mais ampla, defender de que a representação da instituição passa por essas estruturas;

- ter uma dimensão aproximada de competências que conduzem atividades de suporte e valorizar o papel fundamental de seus agentes, oportunizando o aprendizado pra prática na própria instituição;

- alinhar indicadores estratégicos e não conflitantes para a condução de processos que suportam as gestões e seus preceitos orientadores de objetivos;

- observar que precisamos, por vezes, desconstruir para melhor compreensão e admissão de conceitos e paradigmas – na visão de Morin (2004), para que possamos usufruir de novas formas de gestão. Admitir que a desordem desperta para interação, assim como para uma nova ordem e redesenhos estruturais, de valores, de visão e de mentalidades administrativas de gestão e de execução; e

- gerenciar sistemas adaptativos como suporte para estratégias, processos pessoas ou agentes, situados em uma rede de complexidade.

Situamos nosso estudo, a partir da direção desses valores, em três principais vertentes: redesenhar estruturas voltadas para os objetivos fins; a segunda, destaca que o sincronismo leva em consideração fatores menos políticos ou ideológicos e se traduz em uma conotação prática, utilizando instrumentos pertinentes; e a terceira vertente, sugere a adoção de uma revisão de conceitos para uma diferente conduta administrativa.

II – DESENVOLVIMENTO

Em todas organizações falamos de sincronismo e entendemos ser uma prática comum, ou seja, perceber um alinhamento entre estratégias, pessoas e processos, no entanto, quando os processos apontam para direções diversas, as estratégias não desenham um quadro futuro, de parte ou do todo de uma organização. Em meio à essa conduta de recursos que possuem os processos e a colocação em prática de formas estratégias para gerenciar esses recursos, estão as pessoas ou agentes que nem sempre estão alinhando seus valores em diferentes momentos para atender uma espiral evolutiva das necessidades de uma organização.

Então isto nem sempre traduz um sincronismo organizacional que, para Albuquerque e Rocha (2006), é gerenciar o contexto de relacionamentos interno e externo de uma organização, tendo por base indicadores de desempenho, bem como o redesenho e o ajuste de processos organizacionais mais importantes, para encontrar relação entre agentes e estratégias. Os autores se reportam a processos tendo em vista que todas as atividades organizacionais se sustentam e são conduzidas por processos.

Então podemos falar de sincronismo quando vimos resultados produzidos em diferentes áreas ou diferentes níveis de uma estrutura organizacional, independente de barreiras ideológicas construídas e mantidas sob aspectos políticos ou outros de ordem comportamentais, como destaca Morgam (1996), e verificar o que isto representa na avaliação de seus indicadores.

Para que isto seja possível, o cenário organizacional se constrói em redesenho de processos ou como se refere Daft (2002), como a participação de pessoas que se sustentam em uma troca de compromissos e assumem um certo grau de confiança. Isto deve ser uma prática que oferece oportunidades para apresentar diferentes formas de atuação e não apenas melhorar um fluxo de trabalho, por exemplo, e entender que há contribuição para uma nova forma de atuação. Torna-se necessário, portanto, questionar porque fazemos o que fazemos, ou ainda como observa Deci (1998), há um comportamento de irresponsabilidade quando tratamos a abordagem cognitiva de uma nova visão e de uma nova ação, em um propósito diferente do momento presente. Neste sentido, não há redesenho de ações nem a oferta de aspectos contributivos para estratégias, processos e pessoas, senão a condução de atividades que representam uma simples continuidade.

Um redesenho, portanto, requer a construção de diagramas de processos e suas decomposições e interações, conforme destaca De Sordi (2008), congruentes com conhecimentos e recursos, gerenciados ao nível intermediário e suas diferentes condutas de apoio, aos diferentes objetivos de uma instituição: pesquisa, ensino e extensão. Esse diagrama nos permite um mapa de relacionamento de processos e a percepção de níveis contributivos existentes.

Conduzindo esta visão para uma gestão universitária e tratando de estratégias, processo e pessoas ou agentes em um necessário sincronismo, precisamos traduzir o cenário organizacional, para fins deste estudo e visando fortalecer o ciclo que envolve os princípios de gestão universitária e da gestão do conhecimento, em três principais vertentes:

a primeira redesenhar a estrutura em dois planos: o que trata voltado para seus objetivos principais e o que representa sua estrutura intermediária – gestão, e que suporta ações para o ensino, para pesquisa e para extensão. Cabe ainda aclarar que essa estrutura intermediária se divide em gestão e em operação – ou comando e execução;

a segunda vertente observa que um sincronismo organizacional leva em consideração fatores menos políticos ou ideológicos e se traduz em uma conotação prática voltada para a utilização de instrumentos que permitam avaliar seus resultados; e

a terceira vertente, instala uma revisão de conceitos e de paradigmas, num caminho de desconstrução para um novo conceito de gestão e diferente conduta para o plano de operação.

Diante disto devemos admitir que uma estrutura universitária possui características específicas a partir de seus objetivos e que seu universo desafiador se renova com relativa frequência e em diferentes direções. Esta dinâmica evolutiva se reveste de indagativas que residem em seus planos de resultados e que nem sempre esses planos traduzem o fiel compromisso de uma instituição para com a sociedade - caráter marcante de uma instituição pública, ao mesmo tempo em que estabelecem divergências entre o que é oferecido no plano dos objetivos e o que é ‘consumido’, para o sustento desta própria oferta, em seu plano intermediário.

Então precisamos aproximar esses planos que tratam de seus fins e de sua posição intermediária que, mesmo vistos como ciclo convivem, por vezes, distantes dentro de uma mesma estrutura e não se emprestam ao nível contributivo, principalmente dos fins que tratam de condutas gerenciais e organizacionais, para a

gestão da própria instituição, a qual oferece estrutura e suporte para condução e alcance de seus objetivos. Em que plano, então, reside e se sustenta essa distância se trabalhamos no plano intermediário e no plano final, como objetivos que se ‘ramificam’ em ensino, pesquisa e extensão? Afinal, que teoria da complexidade responde por esta dificuldade em conceber sistemas adaptativos nesses planos, de modo a confirmar um sincronismo entre eles?

Mesmo diante de questões relativas, não podemos admitir outra visão senão a de que uma gestão universitária - vista pelo ângulo de processos, estratégias e pessoas, não se distancia de uma gestão organizacional em uma estrutura tradicional. O que podemos admitir é a adição de elementos construtivos e contributivos que sustentam níveis de indagações diversas, como um processo natural neste ‘universo’ que admitimos como universidade. Por este motivo, a própria estrutura por vezes se posiciona em um espaço que vai do transacional ao relacional, ou traduzido em um contrato psicológico que firma entre seus planos, como defendem Gibson et al (1981).

Em uma gestão, o transacional é focado em recursos básicos necessários à condução de atividades, enquanto que o relacional se estabelece numa relação de longo prazo e o contrato psicológico aqui considerado, se fundamenta em acordos existentes entre as estruturas – neste caso acadêmica e administrativa, as quais estamos tratando como planos.

Essa relação considerada de longo prazo e vista pelo gerenciamento de ações, tem como base a utilização de uma gestão do conhecimento a qual, a própria instituição oferece e nem sempre oportuniza, na mesma dimensão e visão ao seu consumo, para tornar uma gestão universitária e seu nível intermediário, atualizada.

Mas antes de tratar de gestão, vamos falar de conhecimento que, como observa Von Krogh (2001), é um dos conceitos importantíssimos, positivos e promissores, no entanto, de relativa dificuldade em encontrar uma clara e convincente definição. Na defesa de Préve (2009) a interação que uma organização mantém com seus gestores, estabelece um nível prático de conhecimento, o qual poderá ser definido como saber incorporado em suas atividades resultantes.

Embora tenhamos relativa dificuldade em traduzir conhecimento – senão pela busca constante de um adjetivo, como por exemplo, uma informação interpretada, a gestão do conhecimento, de maneira resumida, pode ser defendida como um processo sistemático de gerenciar valores, disseminar conhecimentos e facilitar o acesso integrado sobre essas informações, utilizadas em importantes ações para atingir um nível organizacional desejado, a partir de um redesenho da estrutura, da prática de um sincronismo organizacional e de uma revisão de paradigmas e de conceitos em uma gestão universitária.

Nesta, por vezes escrita em uma carta de compromissos, estabelecemos pluralidades voltadas para o espírito de colaboração, para prioridades de suas atividades fins, para a desconcentração de funções e descentralização de atividades, entre outros tantos assuntos que envolvem diretamente a qualidade e o desempenho de seu corpo gestor e executor, ou seja, sua estrutura administrativa ou plano intermediária – como tratamos, nem sempre mantém a mesma linguagem utilizada e praticada em suas atividades fins, onde estes e outros assuntos repousam num aprendizado de categoria elevada e instala, por conta disto mas sem a intenção em tornar uma instituição com estrutura fragmentada, um desacordo de entendimento e de interpretação entre estes dois planos. Então, que tratamento avaliativo aplicamos para mediar o quanto a gestão do conhecimento, vista ao nível acadêmico, é praticada em seu plano de gestão? Ou ainda, que prática existe entre estes dois planos que poderá representar um sincronismo organizacional?

O título deste artigo parece não responder a estas indagações, pois nos conduz para uma visão de que a prática de uma gestão universitária deve suportar a gestão do conhecimento, como objetivo de uma instituição, no entanto, devemos ver isto como um ciclo e que deve ser fortalecido, no qual a gestão do conhecimento traduzida e disseminada ao nível acadêmico, empresta à estrutura que lhe dá suporte, formas atualizadas de gerenciamento, de comportamentos organizacionais e de condução de atividades, traduzindo o que nos ensina os princípios de sistemas adaptativos, no contexto da teoria da complexidade.

Por outro lado, a possibilidade de uma proposta prática desta natureza, irá requer uma mudança de paradigma que levaria a desconstrução de conceitos, da compreensão do movimento de uma organização, da dimensão aproximada de sua competência operante em sua estrutura administrativa e da concepção de valores existentes e contributivo para uma salutar conduta gerencial envolvendo suas estruturas – acadêmica e administrativa. Ou ainda, entender que o anel tetralógico defendido por Morin (2004), infere em uma revisão e compreensão de seu capital intangível e todas suas possíveis variáveis envolvidas, bem como de novos conceitos num complexo mundo de desafios inerentes a todas as organizações e, em particular, as instituições de ensino.

Defende Morin (2004) em anel tetralógico, ordem-desordem-interação-organização, como uma forma de inverter para questionar valores cognitivos e avaliar suas respostas, num sentido desconstrutivo – como escreveu Derrida. Na observação de Deci (1998) e numa direção comum para os planos aqui considerados – fim e intermediário, é preciso reconstruir uma mentalidade de que se a estrutura suporta e pratica valores e conhecimentos atualizados para uma gestão em sua atuação como objetivos, a própria estrutura nem sempre representa, em seu contexto administrativo, o mesmo nível comparado quando traduzido em execução.

Portanto entre a ordem e a desordem que se desprendem do anel tetralógico e que são relacionais e relativas, ocorre a complexidade que busca, no relacional, um contrato psicológico de longo prazo e com noções mediadoras e adaptativas. Se a interação entre elementos dá uma idéia de transformação, então está presente a dialógica da complexidade, ou seja a ordem e a desordem competem entre si, mas se conceituam de forma indistinta e convivem num ambiente de complementariedade.

Então estamos diante de uma rede de complexidade que a entendemos, sugerimos e a traduzimos, no entanto, ‘onde a ensinamos nem sempre a praticamos’ e, por vezes, mantemos como sistemas adaptativos complexos, dentro de um contrato psicológico violado na gestão, no gerenciamento, nos modos comportamentais, na execução e na oferta de oportunidades para disseminação de conhecimentos, na intenção em valorizar o capital intangível. Vista por este ângulo, a dialógica só pode ser admitida como um conjunto que traduz a própria concepção de organização, ou como se refere Daft (2002), uma entidade social dirigida por metas, desenhada como sistema estruturado, coordenada e ligada aos seus ambientes – interno e externo.

Mesmo que admitamos uma rede de complexidade em parte ou no todo de uma estrutura, deveremos atuar ao nível de uma revisão conceitual, a começar pelas estratégias adotadas, em que observa Thompson et al (2008), tem um caráter competitivo, requerendo que toda organização utilize instrumentos analíticos ao encontro de respostas desejadas e gerencie seu nível de complexidade, estrategicamente. Para isto o nível de gestão deve ter uma dimensão aproximada de competências que conduzem toda a operação ou execução de atividades administrativas, conforme lembra King (2002) e valorizar o papel fundamental de seus agentes, sem abdicar de uma plural missão no contexto societário e nem tampouco cultivar a distância, a que já nos

referimos, presente na maioria das estruturas de instituições de ensino, ou seja, rever conceitos e paradigmas.

A considerar a disponibilidade, o acesso e o uso de tecnologias possíveis para todos, conforme trata Friedman (2007) - num mundo plano como suportes para a prática do conhecimento e na concepção de que é um processo irreversível, a estrutura administrativa, notadamente a de operação, deveria ser melhor oportunizada com o que há de mais atual e que é oferecido por meio da estrutura acadêmica, para diminuir distâncias entre estruturas, na representação inteirada com a sociedade e redesenhando o caráter de sincronismo de uma instituição.

III - CONCLUSÃO

O questionamento levantado quanto á contribuição entre gestões de estruturas – administrativa e acadêmica, aponta sugestões para diferentes direções, no entanto, só conhecendo competências e relacionando seu papel fundamental, é que nos torna possível resgatar alguns princípios de uma gestão.

Neste estudo trouxemos, como suporte ao longo da relação tratada entre autores com diferentes linhas de gerenciamento, uma revisão de conceitos baseado no anel tetralógico de Morin (2004) - ordem-desordem-interação-organização e uma revisão de valores cognitivos; a ampla estrutura de recursos, notadamente, de tecnologia de toda ordem, como trata Friedmann (2007), oportunizando acesso e uso; e redesenhar estruturas, de que trata King (2002), para uma dimensão de estratégias, processos e pessoas ou agentes, também tratada por Daft (2002) e seus novos mapas de relacionamentos, como trata De Sordi (2008) ao abordar processos e sua conjuntura de aporte às atividades organizacionais.

Para que possamos tratar estes assuntos em um sincronismo organizacional – que é gerenciar o contexto de relacionamento interno e externo de uma organização, precisamos alinhar indicadores estratégicos e não conflitantes, na condução das atividades de cada estrutura considerada, valorizando suas competências e avaliando sua contribuição.

De outra forma, a conotação dominante em estruturas desta natureza é desenhada, na maioria das vezes, sobre uma base de predomínio político e ideológico que nem sempre contribuem, em diferentes formas, para a efetividade de ações propostas, principalmente quando implicam em uma revisão de determinadas práticas administrativas.

Por conta disto, há uma forte tendência em não utilizarmos recursos, notadamente os intangíveis, que poderiam auxiliar na instalação e prática de uma nova dimensão de gestão universitária, na interação sistêmico de valores, na manutenção e no fortalecimento de um ciclo que se forma entre as estruturas, no contrato psicológico existente, assim como na revisão de mentalidades gerenciais. Portanto, como sugestões, devemos instigar a possibilidade de:

- identificar os fatores contributivos que a gestão do conhecimento, ‘residente’ e disseminada a partir da estrutura acadêmica, possam ser utilizados na estrutura administrativa, auxiliando em sua gestão e na execução e suas atividades;

- admitir que precisamos desconstruir conceitos e assumir novos paradigmas de gestão e, ao mesmo tempo, permitir redesenho de valores e estruturas;
- entender que estamos em meio a sistemas complexos e que estes exigem uma nova ordem estratégica, um novo mapa de processos e seus relacionamentos e uma nova visão de pessoas ou agentes;
- ter uma clara dimensão de que há um ciclo que mantém uma forte e necessária correlação entre as estruturas administrativa e acadêmica, a ser praticado e fortalecido e que suas resultantes representam, a qualquer tempo, uma instituição no seu contexto societário.

É incontestável, nesta direção, de que toda gestão merece uma revisão e adaptação para atender uma espiral evolutiva das necessidades de seu meio, o que não difere em uma estrutura universitária.

OF MANAGEMENT UNIVERSTÁRIA To the MANAGEMENT OF the
KNOWLEDGE:
PRACTICAL ONE OF SYNCHRONISM ORGANIZACIONAL?

The present article raises questions around the contribution of the management of the knowledge for that it of the support - the university management, the necessity of changes of concepts and paradigms of management and the practical one of the organizacional synchronism. This theoretical study of exploratório and descriptive character, it has its base in the principles of: 1- tetralógico ring of Morin (2004) - order-clutter-interaction-organization; 2 - in the plain vision, of Friedman (2007) of access and use of possible technologies; e 3 of the necessity in drawing an approach dimension of abilities King (2002) and redesigning intangible structures and values. From the academic structure that guides values for a modern management, we defend of that concepts of administrative management must be desconstruídos, to reconstruct a new administrative and academic cycle to be practised and to be fortified between structures.

Key-Word: Management. Organizacional synchronism. Redesenhos of structures

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, A. e ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo : Saraiva, 2006.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo : Pioneira, 2002.

DECI, E. L. **Por que fazemos o que fazemos**: entendendo automotivação. São Paulo : Negócio Editora, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão de processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo : Saraiva, 2008.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano**: uma breve historia do século XXI – São Paulo : Objetiva, 2007

KING, A.W. **Competências organizacionais e vantagens competitivas**: o desafio da gerência intermediária. São Paulo : RAE, v.42, n° 1, jan/mar. 2002.

GIBSON, J. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo : Atlas, 1981.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

MORIN, E. **La epistemologia de la complejidad**. 2004. Disponível em: www.piensamentocomplejo.com.ar. Acesso em set/2009

PRÉVE, A.D. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis : UFSC, 2009. (Apostila).

THOMPSON, A. et al. **Administração estratégica**. São Paulo : McGraw-Hill, 2008.

VON GROGH. G. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com poder da inovação contínua. Rio de Janeiro : Campus, 2001. .